

تدوین الگو و چهارچوبی جامع برای شناسایی، اولویت‌بندی و تحلیل مؤلفه‌های رهبری معنوی مدیران دانشگاهی

فاطمه حبیب اله موسوی ^۱ نرگس حسن مرادی ^{۲*} محمود ابوالقاسمی ^۳ محمد قهرمانی ^۳	تاریخ چاپ نهایی: ۱ آبان ۱۴۰۵ تاریخ چاپ اولیه: ۱۱ تیر ۱۴۰۵ تاریخ پذیرش: ۹ تیر ۱۴۰۵ تاریخ بازنگری: ۲ تیر ۱۴۰۵ تاریخ ارسال: ۲۵ اردیبهشت ۱۴۰۵	شیوه استناددهی: حبیب اله موسوی، فاطمه، حسن مرادی، نرگس، ابوالقاسمی، محمود، و قهرمانی، محمد. (۱۴۰۵). تدوین الگو و چهارچوبی جامع برای شناسایی، اولویت‌بندی و تحلیل مؤلفه‌های رهبری معنوی مدیران دانشگاهی. یادگیری هوشمند و تحول مدیریت، (۴)، ۱-۲۴.
---	---	---

چکیده

هدف این پژوهش شناسایی، تأیید و اولویت‌بندی مؤلفه‌های اصلی و فرعی رهبری معنوی در میان مدیران دانشگاهی دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران و تدوین الگویی کاربردی برای تحلیل این مؤلفه‌ها بود. این پژوهش از نظر هدف کاربردی و از نظر روش، توصیفی-پیمایشی با رویکرد مدلی مداخلات ساختاری بود. در مرحله نخست، با مرور مبانی نظری و پیشینه پژوهش، ۵۳ مؤلفه رهبری معنوی استخراج شد و سپس این مؤلفه‌ها توسط ۳۰ نفر از خبرگان دانشگاهی بررسی و پالایش گردید. پس از حذف مؤلفه‌های تکراری، کم‌کاربرد یا دارای هم‌پوشانی معنایی، ۳۵ مؤلفه در چهار عامل ظرفیت‌های شناختی، ظرفیت‌های اجتماعی، ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های رفتاری طبقه‌بندی شد. جامعه آماری شامل مدیران عالی، میانی و اجرایی دانشگاه آزاد اسلامی در واحدهای تهران شمال، تهران جنوب، تهران شرق، تهران غرب، تهران مرکز و علوم و تحقیقات بود. حجم نمونه با فرمول کوکران ۱۴۸ نفر تعیین شد و در نهایت ۱۵۰ پرسشنامه معتبر با روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای گردآوری شد. روایی ابزار از نظر استادان و تحلیل عاملی و پایایی آن با آلفای کرونباخ ۰.۹۳۵ تأیید شد. نتایج تحلیل عاملی و مدلی مداخلات ساختاری نشان داد که همه مؤلفه‌های باقی‌مانده با مقادیر t بزرگ‌تر از ۱.۹۶ معنادار هستند و توانسته‌اند عامل‌های رهبری معنوی را به‌طور مطلوب بازنمایی کنند. شاخص‌های برازش مدل نیز وضعیت قابل قبول و مطلوب مدل را تأیید کردند. در میان عوامل چهارگانه، ظرفیت‌های شناختی با بار عاملی استاندارد ۰.۷۱ قوی‌ترین رابطه را با رهبری معنوی مدیران دانشگاهی داشت. پس از آن، ظرفیت‌های اجتماعی با بار عاملی ۰.۶۳، ویژگی‌های شخصیتی با بار عاملی ۰.۶۱ و ویژگی‌های رفتاری با بار عاملی ۰.۵۵ در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. بنابراین، ۳۵ مؤلفه نهایی در قالب چهار بعد اصلی به عنوان اجزای معنادار الگوی رهبری معنوی تأیید شدند. یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبری معنوی در مدیریت دانشگاهی ساختاری چندبعدی دارد و ظرفیت‌های شناختی، اجتماعی، شخصیتی و رفتاری می‌توانند مبنایی معتبر برای ارزیابی و توسعه مدیران دانشگاهی فراهم کنند. الگوی پیشنهادی می‌تواند در آموزش، انتخاب، توانمندسازی و ارزیابی مدیران دانشگاهی مورد استفاده قرار گیرد و به ارتقای مشارکت، معنا، تعهد، اخلاق حرفه‌ای و اثربخشی سازمانی در دانشگاه‌ها کمک کند.

واژگان کلیدی: رهبری معنوی؛ مدیران دانشگاهی؛ دانشگاه آزاد اسلامی؛ مدلی مداخلات ساختاری؛ تحلیل عاملی؛ آموزش عالی

مشخصات نویسندگان:

۱. دانشجوی دکتری، گروه علوم تربیتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۲. گروه علوم تربیتی، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. دانشیار مدیریت آموزشی، دانشکده علوم تربیتی و روانشناسی، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

پست الکترونیکی: n_hasanmoradi@iau-tnb.ac.ir

Developing a Comprehensive Model and Framework for Identifying, Prioritizing, and Analyzing the Components of Spiritual Leadership among Academic Managers

Fatemeh Habibollah Moosavi ¹ Narges Hasanmoradi ^{2*} Mahmood Abolghasemi ³ Mohammad Ghahremani ³	Submit Date: 15 April 2026 Revise Date: 23 June 2026 Accept Date: 30 June 2026 Initial Publish: 02 July 2026 Final Publish: 23 October 2026	How to cite: Habibollah Moosavi, F., Hasanmoradi, N., Abolghasemi, M., & Ghahremani, M. (2026). Developing a Comprehensive Model and Framework for Identifying, Prioritizing, and Analyzing the Components of Spiritual Leadership among Academic Managers. <i>Intelligent Learning and Management Transformation</i> , 4(4), 1-24.
---	---	--

Abstract

This study aimed to identify, validate, and prioritize the main and subcomponents of spiritual leadership among academic managers of Islamic Azad University branches in Tehran and to develop an applicable analytical model. This applied study used a descriptive-survey design based on structural equation modeling. In the first stage, 53 components of spiritual leadership were extracted through a review of theoretical foundations and previous studies. These components were then evaluated by a panel of 30 academic experts, and after removing overlapping, repetitive, or less applicable items, 35 components were retained. The final components were classified into four main dimensions: cognitive capacities, social capacities, personality characteristics, and behavioral characteristics. The statistical population consisted of senior, middle, and executive managers working in the North Tehran, South Tehran, East Tehran, West Tehran, Central Tehran, and Science and Research branches of Islamic Azad University. Based on Cochran's formula, the sample size was estimated at 148 participants, and 150 valid questionnaires were ultimately collected using stratified random sampling. The validity of the questionnaire was confirmed through expert review and factor analysis, and its reliability was supported by a Cronbach's alpha coefficient of 0.935. The results of factor analysis and structural equation modeling indicated that all retained components were statistically significant, with t-values greater than 1.96, confirming their ability to represent the latent dimensions of spiritual leadership. The model fit indices also supported the adequacy and acceptable fit of the proposed model. Among the four dimensions, cognitive capacities showed the strongest standardized factor loading on academic managers' spiritual leadership, with a coefficient of 0.71. Social capacities ranked second with a factor loading of 0.63, followed by personality characteristics with a loading of 0.61 and behavioral characteristics with a loading of 0.55. Accordingly, the 35 final components were confirmed as meaningful indicators of spiritual leadership within the proposed four-dimensional model. The findings suggest that spiritual leadership in academic management is a multidimensional construct shaped by cognitive, social, personality-related, and behavioral capacities. The proposed model provides a validated framework for assessing, training, selecting, and developing academic managers. Its application may contribute to stronger participation, ethical conduct, organizational commitment, meaningful work, and improved effectiveness in higher education institutions.

Keywords: *Spiritual leadership; academic managers; Islamic Azad University; structural equation modeling; factor analysis; higher education*

Authors' Information:

n_hasanmoradi@iau-tmb.ac.ir

1. PhD Student, Department of Educational Sciences, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
2. Department of Educational Sciences, NT.C., Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Associate Professor of Educational Management, Faculty of Educational Sciences and Psychology, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran



© 2026 the authors. This is an open access article under the terms of the [CC BY-NC 4.0 License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

مقدمه

در دهه‌های اخیر، سازمان‌ها با محیطی مواجه شده‌اند که ویژگی اصلی آن پیچیدگی، عدم قطعیت، تغییرات سریع، تنوع انتظارات ذی‌نفعان و فشار فزاینده برای پاسخ‌گویی اخلاقی و اجتماعی است. در چنین بستری، رهبری دیگر صرفاً به معنای برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، کنترل و هدایت منابع انسانی نیست، بلکه به فرایندی چندبعدی تبدیل شده است که باید بتواند میان اهداف سازمانی، نیازهای روان‌شناختی کارکنان، ارزش‌های انسانی، مسئولیت اجتماعی و معنایی در کار پیوند برقرار کند. مرور نظریه‌های رهبری نشان می‌دهد که رویکردهای کلاسیک و حتی بسیاری از الگوهای نوین رهبری، با وجود تأکید بر کارآمدی، تحول‌آفرینی، اصالت، خدمتگزاری یا شایستگی‌های رهبر، همچنان در توضیح کامل ابعاد ارزشی، معنوی و اخلاقی رفتار رهبری محدودیت‌هایی دارند؛ از این رو، برخی پژوهشگران بر ضرورت حرکت به سوی نظریه‌های جامع‌تر و تمام‌دانه‌تر در رهبری تأکید کرده‌اند (Anderson & Sun, 2017). در همین راستا، رهبری معنوی به عنوان یکی از رویکردهای مهم معاصر مطرح شده است؛ رویکردی که می‌کوشد میان معنا، هدف، ارزش، انگیزش درونی، تعلق سازمانی و عملکرد پایدار رابطه برقرار کند.

رهبری معنوی بر این فرض استوار است که انسان در محیط کار فقط موجودی اقتصادی، ابزاری یا نقش‌محور نیست، بلکه کنشگری معناجو، ارزش‌مدار و نیازمند تعلق، احترام، امید، اعتماد و احساس اثرگذاری است. از این منظر، سازمان زمانی می‌تواند به پویایی، تعهد و اثربخشی پایدار دست یابد که رهبران آن قادر باشند چشم‌اندازی معنادار ایجاد کنند، امید و ایمان به آینده سازمان را تقویت نمایند، عشق نوع‌دوستانه و توجه به دیگران را در فرهنگ سازمانی نهادینه سازند و کارکنان را در تجربه «فراخوانی» و «عضویت» یاری دهند. ادبیات نظری رهبری معنوی نشان می‌دهد که این رویکرد در تقاطع معنویت، اخلاق، روان‌شناسی مثبت، رفتار سازمانی و نظریه‌های انگیزش قرار دارد و می‌تواند چارچوبی برای تحول سازمانی، بهبود سلامت معنوی و افزایش تعهد فراهم کند (Benefiel et al., 2014; Fry & Cohen, 2009). در این رویکرد، معنویت الزاماً به معنای دین‌داری رسمی یا مناسک مذهبی نیست، بلکه به تجربه معنا، هدف، ارتباط اصیل با دیگران، مسئولیت‌پذیری اخلاقی و همسویی ارزش‌های فردی و سازمانی اشاره دارد (Karakas, 2010).

نظریه رهبری معنوی فرای از مهم‌ترین چارچوب‌های نظری در این حوزه است که عناصر کلیدی آن شامل چشم‌انداز، امید/ایمان، عشق نوع‌دوستانه، معناداری/فراخوانی و عضویت است. این نظریه بیان می‌کند که رهبر معنوی از طریق ایجاد چشم‌اندازی الهام‌بخش و ارزش‌محور، تقویت امید و اعتماد، و گسترش فرهنگ نوع‌دوستی، زمینه‌ای فراهم می‌کند که کارکنان کار خود را معنادار تجربه کنند و خود را عضوی ارزشمند از اجتماع سازمانی بدانند. چنین تجربه‌ای می‌تواند پیامدهایی مانند تعهد سازمانی، بهره‌وری، رضایت، بهزیستی و عملکرد بهتر را در پی داشته باشد (Fry et al., 2017; Fry et al., 2011). پژوهش‌های بعدی نیز نشان داده‌اند که رهبری معنوی نه تنها با عملکرد فردی و سازمانی ارتباط دارد، بلکه می‌تواند در سازمان‌های ممتاز و عملکردمحور نیز به عنوان الگویی برای تعالی، یادگیری و پایداری سازمانی عمل کند (Fry et al., 2017). افزون

بر این، مطالعات جدیدتر، پیوند رهبری معنوی را با ارزش‌های سلامت عمومی، معنا، هدف و مسئولیت اجتماعی برجسته کرده‌اند و نشان داده‌اند که این رویکرد می‌تواند حتی در حوزه‌های فراتر از مدیریت سازمانی، از جمله سلامت عمومی، تاب‌آوری و توسعه انسانی، واجد اهمیت باشد (De Silva et al., 2026; Fry et al., 2026).

یکی از وجوه مهم رهبری معنوی، پیوند آن با شخصیت و شایستگی رهبر است. در دیدگاه‌های جدید رهبری، شخصیت رهبر و صلاحیت‌های او دو مقوله جدا از هم تلقی نمی‌شوند، بلکه درهم‌تنیدگی منش، توانمندی، قضاوت اخلاقی و رفتار اثربخش رهبر تعیین‌کننده کیفیت عملکرد رهبری است (Strum et al., 2017). بر این اساس، رهبر معنوی باید از ویژگی‌هایی مانند صداقت، اعتماد، تواضع، صبر، بخشش، شجاعت، مهربانی، خودکنترلی، تعهد و توجه به منافع دیگران برخوردار باشد. چنین ویژگی‌هایی نه تنها کیفیت رابطه رهبر و پیروان را بهبود می‌بخشند، بلکه زمینه شکل‌گیری فرهنگ سازمانی مبتنی بر انصاف، کرامت انسانی، مشارکت و مسئولیت‌پذیری را فراهم می‌کنند. پژوهش‌های مرتبط با اخلاق و معنویت در سازمان نیز نشان داده‌اند که رهبری معنوی می‌تواند در پیشگیری از فساد، کاهش رفتارهای انحرافی و تقویت خودنظارتی اخلاقی نقش آفرین باشد (Bagis et al., 2026; Sharma, 2010). همچنین، شواهد جدید نشان می‌دهد که رهبری مبتنی بر معنا و هدف می‌تواند پیامدهایی مانند بهزیستی محیط کار، اخلاق سازمانی و توسعه منش را تقویت کند (Ahmed et al., 2025; Zhu, 2025).

از منظر رفتار سازمانی، رهبری معنوی از مسیرهایی مانند معنویت محیط کار، انگیزش درونی، کار معنادار، تعلق سازمانی و ادراک حمایت اجتماعی بر پیامدهای فردی و گروهی اثر می‌گذارد. برای مثال، پژوهش‌ها نشان داده‌اند که رهبری معنوی می‌تواند از طریق تقویت معنویت محیط کار و انگیزش درونی، رفتارهای محیط‌زیستی و مسئولانه کارکنان را افزایش دهد (Afsar et al., 2016). همچنین، در بافت‌های خدماتی، کار معنادار و درگیری کاری می‌تواند نقش میانجی در رابطه میان رهبری معنوی و عملکرد خدماتی داشته باشد (Wu et al., 2023). در مطالعات جدیدتر، رهبری معنوی با تاب‌آوری کارکنان نیز مرتبط دانسته شده است، زیرا رهبران معنوی با تقویت خودپنداره مثبت، معنا و احساس توانمندی، کارکنان را برای مواجهه با فشارها و چالش‌های سازمانی آماده‌تر می‌کنند (Li & Hu, 2025). به علاوه، نقش رهبری معنوی در تقویت ایمنی روان‌شناختی، نوآوری تیمی و اثربخشی سازمانی نیز مورد توجه قرار گرفته است؛ به‌ویژه در تیم‌هایی که کیفیت تعاملات، اعتماد متقابل و خودکارآمدی شغلی اهمیت بالایی دارد (Arthachinda & Charoensukmongkol, 2024; Srivastava et al., 2024).

گسترش مطالعات رهبری معنوی در سال‌های اخیر نشان می‌دهد که این حوزه از یک موضوع محدود نظری به یک جریان پژوهشی گسترده در مدیریت، آموزش، سلامت، سازمان‌های دینی و سازمان‌های عمومی تبدیل شده است. تحلیل‌های کتاب‌سنجی و مرورهای نظام‌مند نشان داده‌اند که رهبری معنوی اکنون با مفاهیمی مانند عملکرد، تعهد، رفتار شهروندی سازمانی، معنویت محیط کار، نوآوری، مسئولیت اجتماعی، عدالت، رفاه کارکنان و توسعه پایدار پیوند خورده است (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2024; Vedula & Agrawal, 2024). در برخی مطالعات،

رهبرى معنوى به عنوان ابزاری برای ارتقای مسئولیت اجتماعى سازمانى در دانشگاه‌ها و سازمان‌هاى عمومى بررسى شده است (Hussein Abdul Zahra & Edan Bani Al Khazraje, 2024). برخى پژوهش‌ها نیز نشان داده‌اند که الگوهاى رهبرى معنوى در بافت‌هاى فرهنگى و دينى مختلف بايد با حساسيت نسبت به زمينه اجتماعى، ارزش‌هاى بومى و ساختارهاى نهادى بازخوانى شوند؛ برای نمونه، بازاندیشى رهبرى معنوى از منظر اندونزیایی یا تلفیق آن با الگوهاى رهبرى اسلامى نشان می‌دهد که این مفهوم در عین برخورداری از بنیان‌هاى عمومى، در هر فرهنگ نیازمند تفسیر زمینه‌مند است (Azzuhri et al., 2024; Egel & Fry, 2017).

در حوزه آموزش و مدیریت آموزشى، اهمیت رهبرى معنوى دوچندان است، زیرا نهادهای آموزشى تنها سازمان‌هاى خدماتى یا ادارى نیستند، بلکه کانون تولید دانش، پرورش سرمایه انسانی، انتقال ارزش‌ها، شکل‌دهى به هویت حرفه‌ای و توسعه اجتماعى محسوب می‌شوند. دانشگاه‌ها از یک سو با مأموریت‌هاى آموزشى، پژوهشى، فرهنگى و اجتماعى مواجه‌اند و از سوى دیگر، باید پاسخ‌گوی انتظارات استادان، دانشجویان، کارکنان، خانواده‌ها، نظام حکمرانى و جامعه علمى باشند. چنین محیطى نیازمند سبک رهبرى‌ای است که بتواند میان عقلانیت سازمانى، معنای کار دانشگاهى، اخلاق حرفه‌ای، نوآوری، مشارکت و تعلق سازمانى تعادل ایجاد کند. مطالعات انجام‌شده در محیط‌هاى آموزشى و دانشگاهى نشان داده‌اند که ویژگی‌هاى رهبرى معنوى اعضاى هیئت علمى، مدیران آموزشى و رهبران مدارس می‌تواند با تعهد سازمانى، رفتار شهروندى، هوش معنوى دانش‌آموزان، عملکرد اسلامى معلمان و کیفیت انگیزشى کارکنان مرتبط باشد (Ifani & Kartiwi, 2024; Monanisa et al., 2024; Polat, 2011; Poniman et al., 2023; Sonia et al., 2024). همچنین، در نظام سلامت و آموزش سلامت نیز شناسایی عوامل کلیدی رهبرى مبتنى بر معنویت نشان داده است که این رویکرد می‌تواند در محیط‌هاى حرفه‌ای پیچیده و انسان‌محور، مانند بیمارستان‌ها و دانشگاه‌هاى علوم پزشکى، اهمیت راهبرى داشته باشد (Chaturvedi et al., 2025).

پژوهش‌هاى تجربى در فرهنگ‌هاى غیرغربى نیز ضرورت توجه به زمینه را برجسته کرده‌اند. مطالعه رهبرى معنوى در کره نشان داده است که اعتبارسنجى این سازه در بافت‌هاى فرهنگى متفاوت می‌تواند به فهم بهتر ابعاد آن کمک کند (Jeon et al., 2013). در مطالعه‌ای در پاکستان، معنویت محیط کار و رهبرى معنوى در میان مدیران بانكى بررسى شد و نتایج نشان داد که مؤلفه‌هاى مانند چشم‌انداز، نوع دوستى، عضویت و فراخوانى می‌توانند با رضایت شغلى، بهره‌ورى و تعهد پیوند داشته باشند (Bodla & Ali, 2012). پژوهش دیگری نیز اثربخشى رهبرى معنوى را با توجه به خودپنداره پیروان، فرهنگ و جایگاه مدیریتی بررسى کرده و نشان داده است که اثرگذاری این سبک رهبرى ممکن است تحت تأثیر سطح مدیریت و زمینه فرهنگى قرار گیرد (Chen & Li, 2013). در حوزه گردشگری مذهبی نیز رهبرى معنوى به عنوان عاملی در توسعه انگیزش و هویت رهبرى دينى مورد توجه قرار گرفته است (Tkaczynski & Arli, 2018). این یافته‌ها نشان می‌دهد که رهبرى معنوى سازه‌ای ایستا و

جهان‌شمول به معنای ساده نیست، بلکه مجموعه‌ای از ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارهاست که باید در هر بافت سازمانی و فرهنگی با دقت شناسایی، بومی‌سازی و اولویت‌بندی شود.

در ایران نیز موضوع رهبری معنوی از منظرهای مختلف سازمانی، آموزشی و فرهنگی مورد توجه قرار گرفته است. برخی مطالعات داخلی کوشیده‌اند مؤلفه‌های رهبری معنوی را در سازمان‌ها استخراج و طبقه‌بندی کنند و نشان داده‌اند که شاخص‌هایی مانند چشم‌انداز، نوع‌دوستی، ایمان، امید، معناداری، عضویت، صداقت، اعتماد، تواضع و توجه به منافع سازمان و جامعه از مهم‌ترین عناصر این رویکرد هستند (Khaefollahi et al., 2010). در پژوهشی دیگر، الگوی «الماس رهبری معنوی» در نظام اداری ایران مطرح شد و ابعادی مانند توجه به منافع سازمان، توجه به منافع کارکنان، توجه به منافع جامعه، ویژگی‌های فردی و توجه به خویشتن به‌عنوان عناصر اصلی رهبر معنوی معرفی گردید (Memarzadeh & Sanei, 2011). همچنین، در پژوهش‌های سازمانی داخلی، رهبری معنوی با پیامدهایی مانند توانمندسازی کارکنان، بهره‌وری، عملکرد سازمانی و بهزیستی معنوی مرتبط دانسته شده است (Khorshid & Gholizadeh, 2016; Khoshpanjeh et al., 2012; Nasr Esfahani et al., 2015). در حوزه دانشگاهی نیز پژوهش‌های اخیر نشان داده‌اند که رهبری معنوی می‌تواند در توانمندسازی کارکنان دانشگاه و ارتقای عملکرد سازمانی نقش داشته باشد (Ziaei et al., 2023). افزون بر این، مرورهای جدید درباره عملکرد کارکنان نشان می‌دهند که رهبری معنوی و رفتار شهروندی سازمانی می‌توانند به‌عنوان عوامل مؤثر بر عملکرد در نظر گرفته شوند (Murdiono & Suparno, 2023). بنابراین، شناسایی و تحلیل مؤلفه‌های رهبری معنوی در میان مدیران دانشگاهی می‌تواند هم از نظر نظری به توسعه ادبیات رهبری معنوی در آموزش عالی کمک کند و هم از نظر کاربردی مبنایی برای آموزش، انتخاب، ارزیابی و توانمندسازی مدیران دانشگاهی فراهم آورد. هدف پژوهش حاضر تدوین الگو و چهارچوبی جامع برای شناسایی، اولویت‌بندی و تحلیل مؤلفه‌های رهبری معنوی مدیران دانشگاهی در دانشگاه آزاد اسلامی شهر تهران است.

روش‌شناسی

این پژوهش از نوع آمیخته (کیفی-کمی) بوده و در این تحقیق مؤلفه‌های رهبری معنوی از تعاریف نظریه پردازان مختلف برگرفته شد. به طور کلی ۵۳ مؤلفه جهت تدوین الگوی رهبری معنوی شناسایی شدند که در ابتدا توسط ۳۰ نفر از گروه خبرگان تحقیق مورد بررسی قرار گرفتند. گروه خبرگان، از اساتید دانشگاهی انتخاب شدند که دارای تخصص و تجربه مطالعه در زمینه رهبری معنوی بوده و حداقل دارای مدرک دکتری باشند. این بررسی با در نظر گرفتن نکات ذیل منجر به کاهش تعداد مؤلفه‌ها از ۵۳ مؤلفه به ۳۵ مؤلفه گردید.

- کاربردی بودن مؤلفه‌های مذکور جهت رهبری معنوی مدیران دانشگاهی؛
- قرابت معنایی مؤلفه‌ها؛
- تکراری نبودن؛

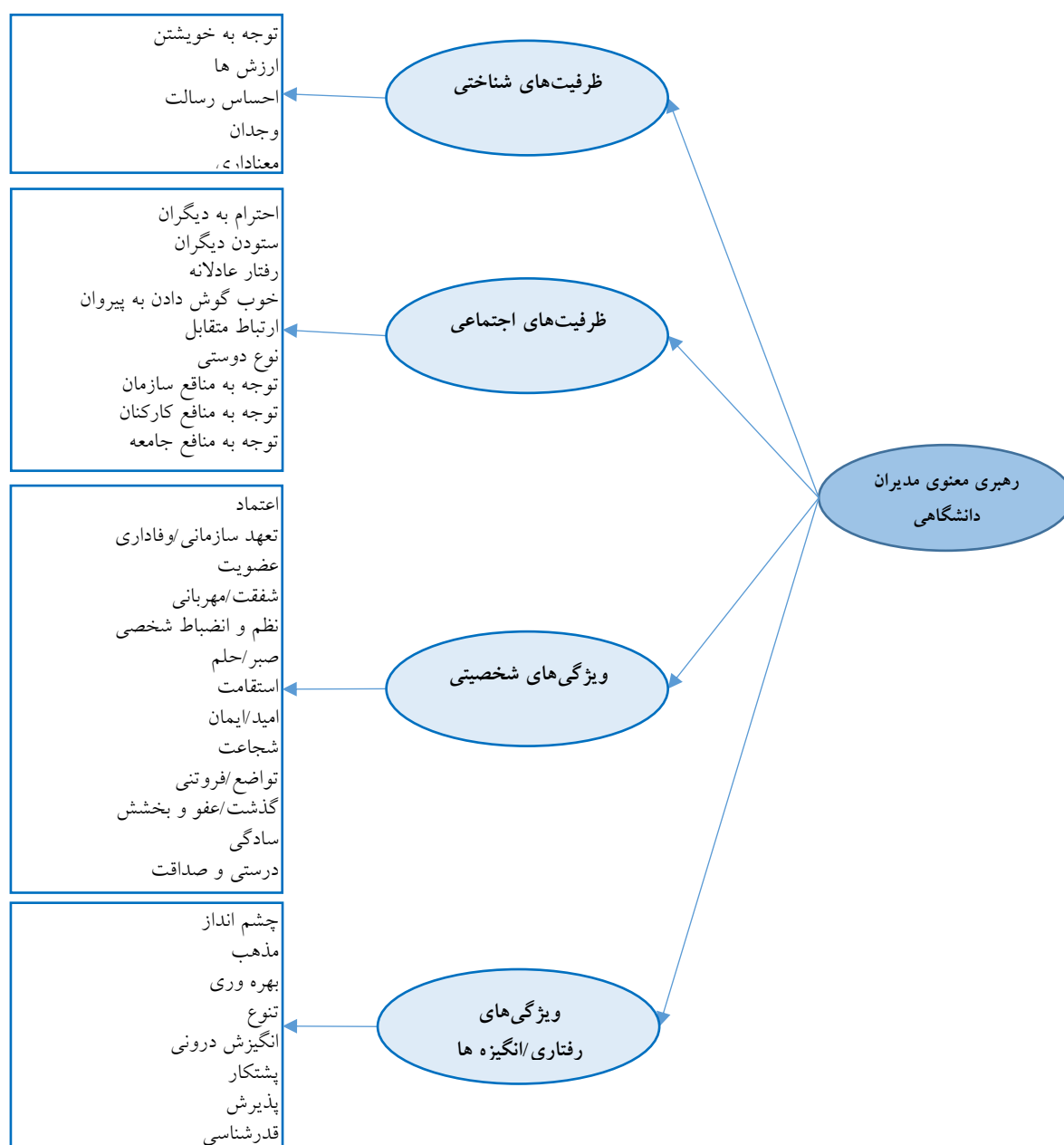
- فراوانى استفاده؛

- تعداد مناسب مولفه ها.

اين ۳۵ مولفه در ۴ دسته شامل، ظرفيت هاى شناختى، ظرفيت هاى اجتماعى، ويژگى هاى شخصيتى و ويژگى هاى رفتارى دسته بندى شدند، به طورى كه ظرفيت هاى شناختى شامل ۵ مولفه، ظرفيت هاى اجتماعى شامل ۹ مولفه، ويژگى هاى شناختى ۱۳ مولفه و ويژگى هاى رفتارى ۸ مولفه هستند.

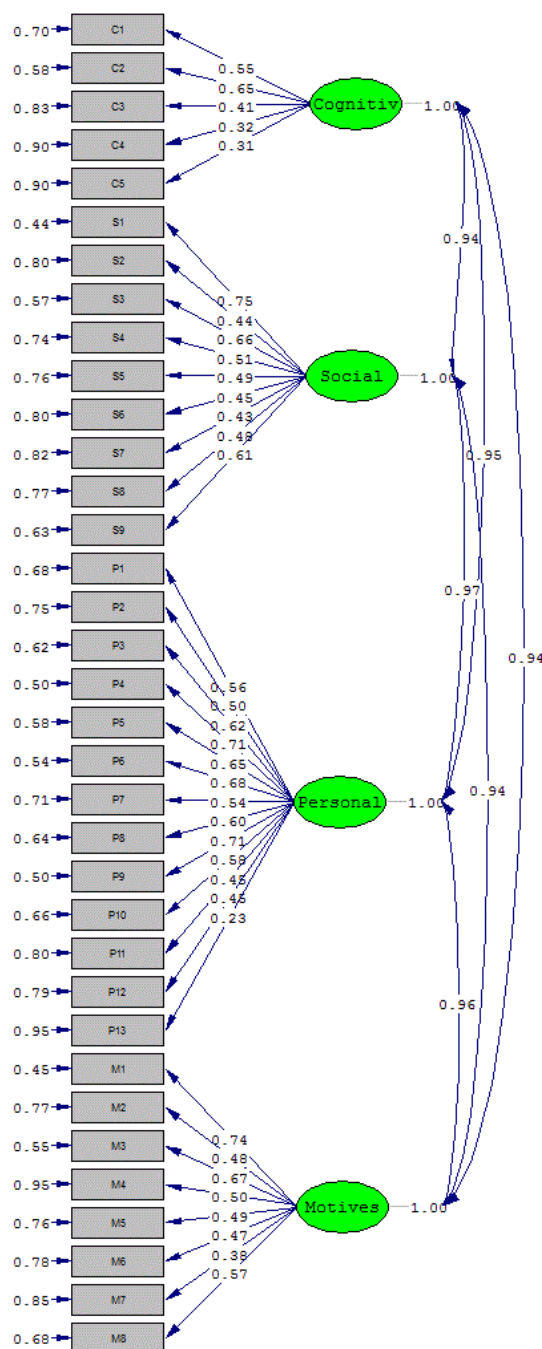
يافته ها

دسته بندى مولفه ها در شكل ۱ ارائه شده است.

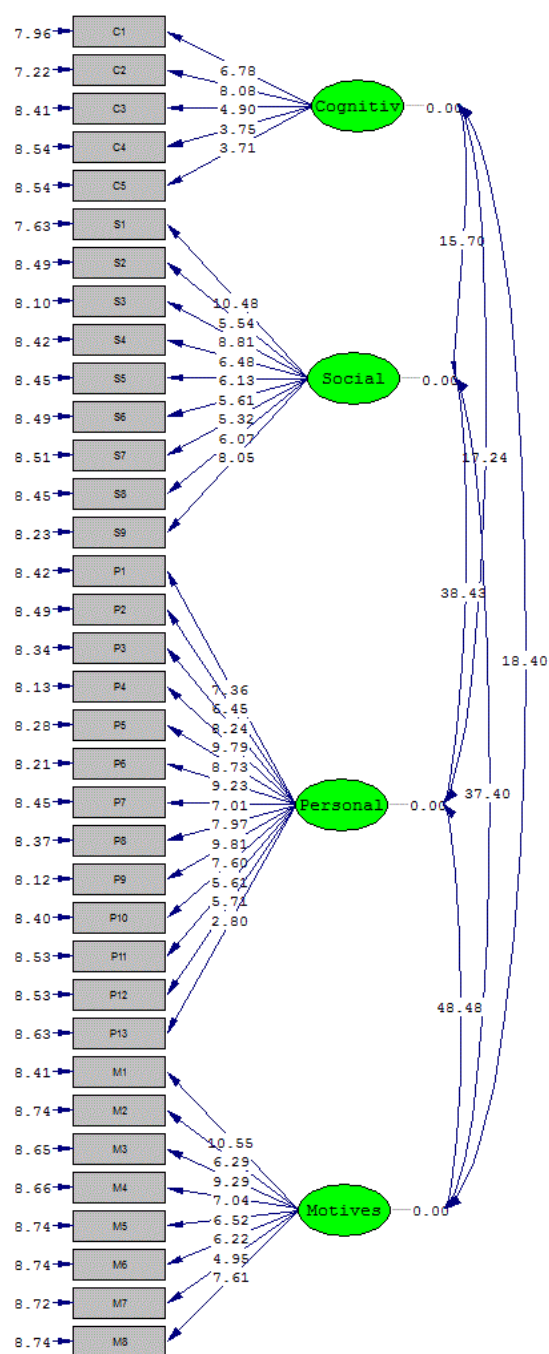


شكل ۱: چارچوب مفهومى تحقيق

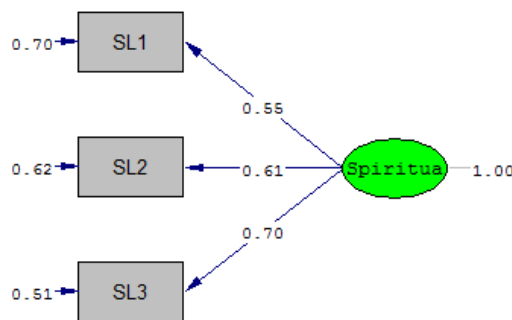
از آنجائی که ابزار اصلی در این پژوهش پرسشنامه است، جهت تأیید روایی پرسشنامه در ابتدا از مصاحبه و مشورت با اساتید راهنما و مشاور استفاده گردید. همچنین از تحلیل عاملی نیز جهت بررسی روایی پرسشنامه استفاده شده است. تخمین بارهای عاملی استاندارد شده (ضرایب رگرسیون استاندارد شده) مولفه‌های تحقیق در شکل‌های ۲ و ۴ و آماره t -استیودنت مولفه‌ها در شکل‌های ۳ و ۵ قابل مشاهده است. با توجه به مقدار آماره t -استیودنت، می‌توان گفت برای تمامی مولفه‌ها مقدار آماره t بیشتر از ۱.۹۶ است و در نتیجه فرض صفر رد می‌شود. یعنی این مولفه‌ها توانسته‌اند به خوبی عامل‌های رهبری معنوی را باز نمایند.



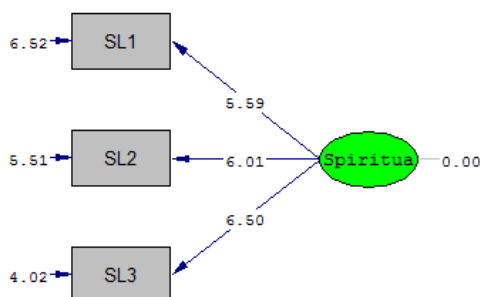
شکل ۲: تخمین بارهای عاملی استاندارد شده مولفه‌های رهبری معنوی



شکل ۳: مقادیر آماره t-استیودنت مدل تحلیل عاملی مولفه‌های رهبری معنوی



شکل ۴: تخمین بارهای عاملی استاندارد شده متغیر رهبری معنوی



شکل ۵: مقادیر آماره t-استیودنت مدل تحلیل عاملی متغیر رهبری معنوی

جهت بررسی معناداری کل مدل، شاخص نیکویی برازش مدل در جدول ۱ ارائه شده است. بررسی معیار برازش مدل RMSEA نشان می‌دهد که مدل از برازش مناسبی برخوردار است.

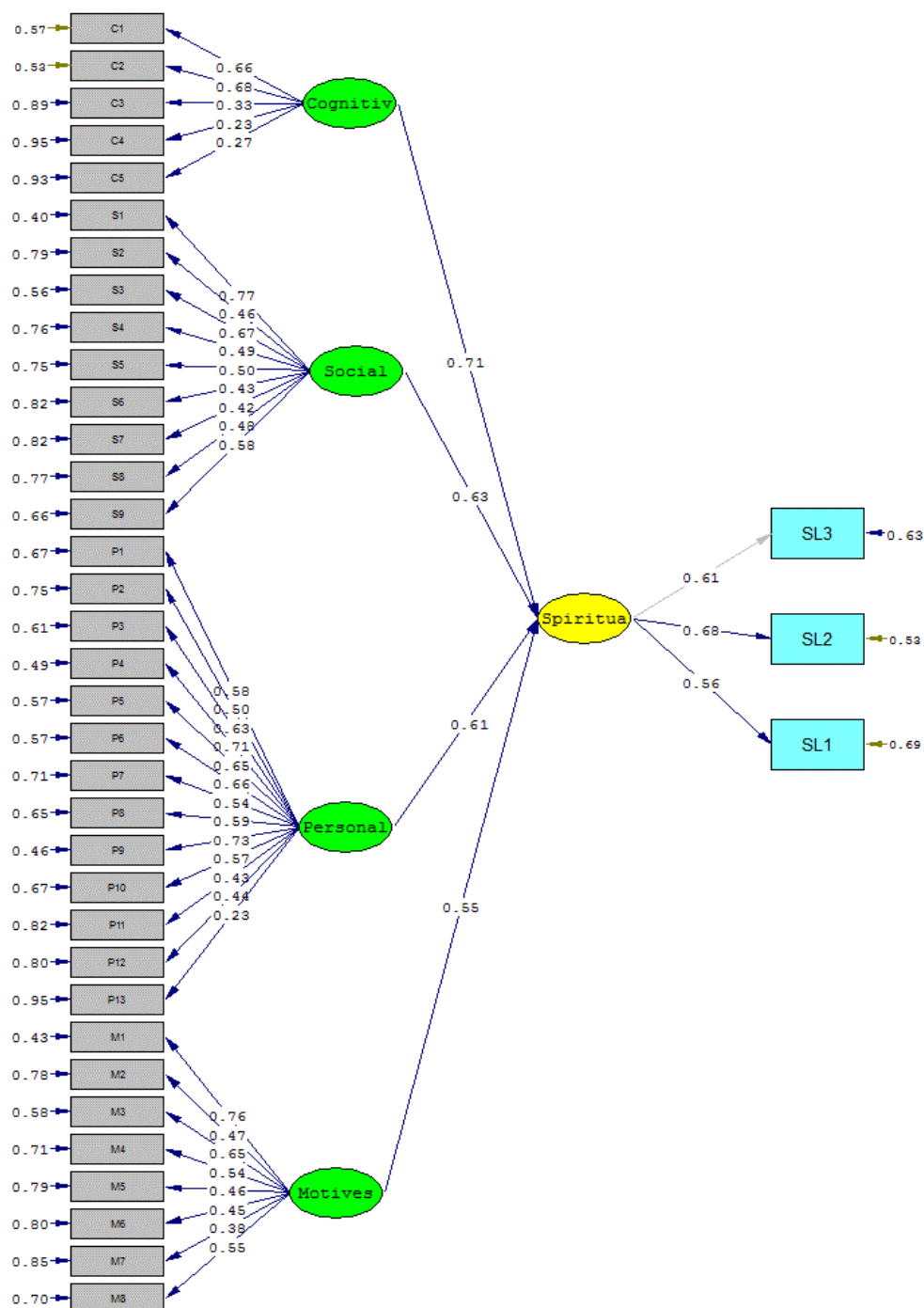
جدول ۱: شاخص‌های نیکویی برازش مدل تحلیل عاملی

شاخص‌های نیکویی برازش	مقدار شاخص مولفه‌های رهبری معنوی	مقدار شاخص متغیر رهبری معنوی	ملاک	نتیجه
شاخص کای دو	۱۴۸۸.۹۴	۲۵۳.۰۱	هرچه کمتر بهتر	-
سطح معناداری کای دو	۰.۱۰۶	۰.۰۶۳	بزرگتر از ۰.۰۵	برازش مناسب
RMSEA	۰.۰۰۰	۰.۰۰۰	کمتر از ۰.۰۵	برازش مناسب

برای تأیید پایایی پرسشنامه، ضریب آلفای کرونباخ برای ۳۸ شاخص پرسشنامه و ۳۰ نمونه جمع‌آوری شده، برابر ۰.۹۳۵ گردید. سوال اصلی این تحقیق در پی شناسایی مولفه‌های اصلی رهبری معنوی در بین مدیران دانشگاه‌ها و بررسی میزان اهمیت هر یک از این مولفه‌هاست. جامعه آماری این پژوهش مدیران عالی، میانی و اجرایی و در دو بعد صف و ستاد در دانشگاه آزاد اسلامی در تهران می‌باشند که نمونه انتخابی از واحدهای تهران شمال، تهران جنوب، تهران شرق، تهران غرب، تهران مرکز و علوم تحقیقات تهران به صورت تصادفی طبقه‌ای انتخاب شد. با توجه به وجود حدود ۴۰ مدیر در هر یک از واحدهای مذکور، کل جامعه آماری ۲۴۰ نفر تخمین زده می‌شود. با کمک فرمول کوکران با ۵ درصد خطا حجم نمونه ۱۴۸

نفر تعيين گرديد كه با نمونه گيرى طبقه بندى تصادفى از بين دانشكده هاى مختلف انتخاب شدند. جهت جمع آورى اين تعداد پرسشنامه ۱۸۰ پرسشنامه توزیع گردید و در نهایت ۱۵۰ پرسشنامه جمع آوری گردید.

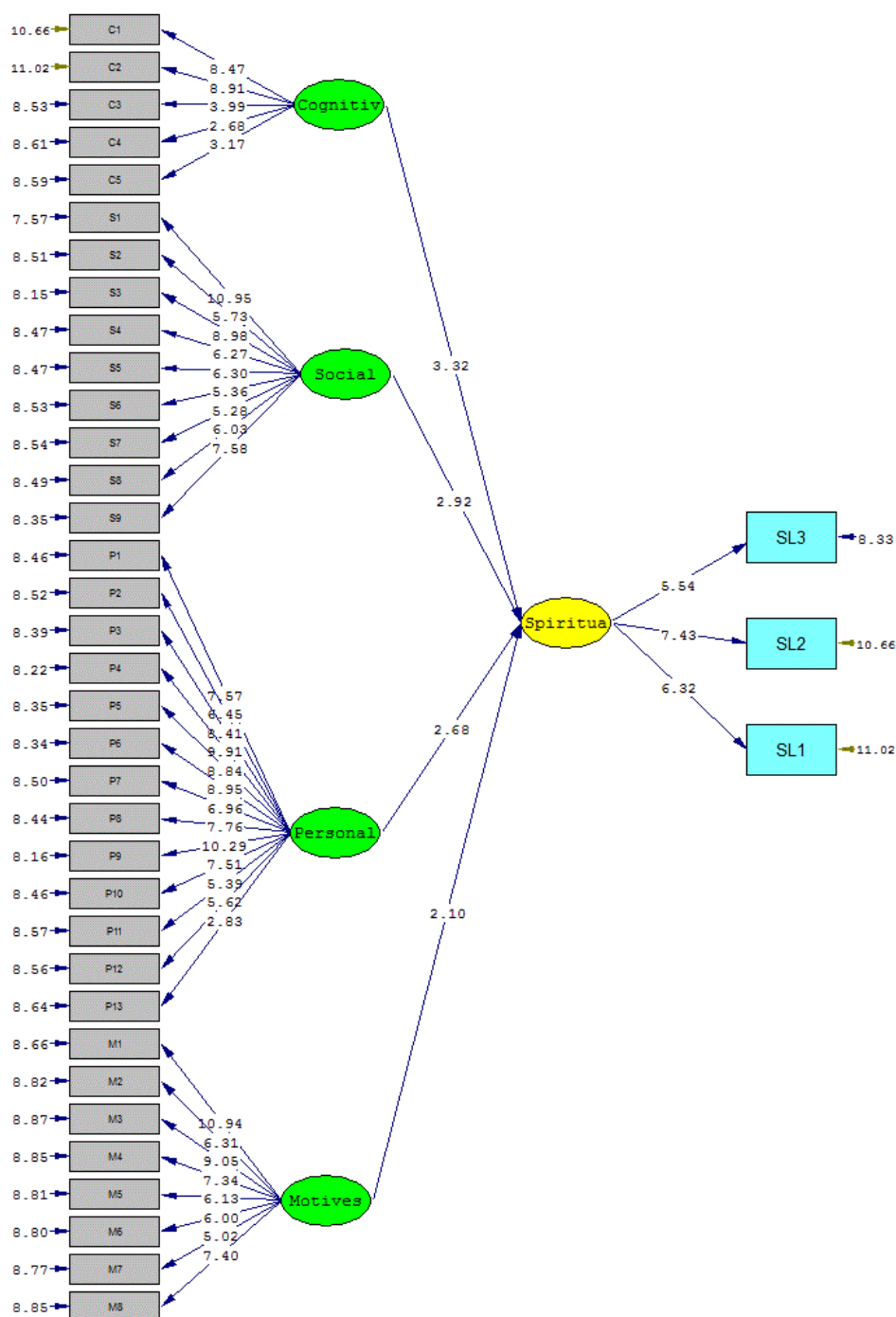
در این بخش با استفاده از تحلیل معادلات ساختاری به بررسی رابطه بین متغیرهای تحقیق می پردازیم. تخمین بارهای عاملی استاندارد شده (ضرایب رگرسیون استاندارد شده) مدل مفهومی در شکل ۶ قابل مشاهده است.



شکل ۶: تخمین بارهای عاملی استاندارد شده مدل مفهومی تحقیق

پیش از بررسی روابط بین متغیرها در مدل تحلیل معادلات ساختاری، باید توجه شود که تمام روابط مشروح در شکل فوق لزوماً معنی دار نیستند.

به همین دلیل به بررسی شکل آماره t -استیودنت مدل مفهومی در شکل ۷ می‌پردازیم.



شکل ۷: مقادیر آماره t -استیودنت مدل مفهومی تحقیق

با توجه به مقدار آماره t -استیودنت در شکل ۷، چون مقادیر آماره t برای رابطه بین تمام متغیرها بزرگتر از ۱.۹۶ است، در نتیجه این روابط معنی

دار هستند. با توجه به مقادیر آماره t -استیودنت مربوط به خطاها، ملاحظه می‌گردد که مقادیر این آماره برای تمام شاخص‌ها و متغیرها بیش از ۱.۹۶

است و نشان دهنده اين مطلب است كه با مقدار معنادارى از خطا مواجه هستيم كه اين خطاها غالباً به دليل كم بودن حجم نمونه اتفاق مى افتد. جهت بررسى معنادارى كل مدل، شاخص هاى نيكويى برازش مدل برازش يافته همراه با ملاك تفسير هر شاخص در جدول ۲ ارائه شده است. بررسى شاخص هاى برازش نشان مى دهد، با توجه به ملاك هاى هر شاخص، به طور كللى مدل از برازش خوبى برخوردار است.

جدول ۲: شاخص هاى نيكويى برازش مدل مفهومى

شاخص هاى نيكويى برازش	مقدار شاخص	ملاك	نتيجه
CMIN	χ^2	۱۷۰۹.۸۹	برازش خوب
	Df	۶۵۷	
	p.value	۰.۱۰۳	بزرگ تر از ۰.۰۵
RMR, GFI	RMR	۰.۰۶۷	نزديك صفر
	GFI	۰.۹۱	نزديك يك
	AGFI	۰.۸۹	نزديك يك
	PGFI	۰.۷۲	بزرگ تر از ۰.۵
RMSEA	RMSEA	۰.۰۰۰	كوچك تر از ۰.۱
Baseline Comparisons	NFI	۰.۹۲	بزرگ تر از ۰.۹۰
	NNFI	۰.۹۳	بزرگ تر از ۰.۹۰
	CFI	۰.۹۳	بزرگ تر از ۰.۹۰
	RFI	۰.۹۱	نزديك به يك
	IFI	۰.۹۴	نزديك به يك

اکنون به بررسى روابط بين متغيرهاى تحقيق مى پردازيم. رابطه بين تمام شاخص هاى تحقيق با متغيرهاى مربوطه و نيز رابطه بين متغيرهاى تحقيق در نمودار ۶ به خوبى نشان داده شده است. نتايج تحقيق حاكى از آن است كه ۳۵ مولفه انتخاب شده با ترتيب اولويت هاى متفاوت به عنوان مولفه هاى رهبرى معنوى در بين مديران دانشگاهى تأييد گرديد. همانگونه كه در نمودار ملاحظه شد ميزان بار عاملى استاندارد شده بين عامل ظرفيت هاى شناختى با رهبرى معنوى مديران دانشگاهى برابر است با ۰.۷۱ كه قوى ترين رابطه بين عامل هاى مستقل و متغير وابسته رهبرى معنوى است. مولفه "معنادارى" كه توسط فراى و ففر ارائه شده بود، مولفه "توجه به خويشتن" توسط معمارزاده، مولفه "احساس رسالت" توسط سندجاواو، مولفه "وجدان" توسط شارما و باس و مولفه "ارزش ها" توسط باس ارائه شده بودند، در اين تحقيق نيز تأييد گرديد.

همچنين در نمودار ۶ ملاحظه شد ميزان بار عاملى استاندارد شده بين عامل ظرفيت هاى اجتماعى با رهبرى معنوى مديران دانشگاهى برابر است با ۰.۶۳ كه پس از ظرفيت هاى شناختى، قوى ترين رابطه بين عامل هاى مستقل و متغير وابسته رهبرى معنوى است. مولفه "نوع دوستى" كه توسط

فرای، پولات و ففر ارائه شده بود، مولفه‌های "احترام به دیگران"، "ستودن دیگران"، "رفتار عادلانه/ انصاف در رفتار" و مولفه "خوب گوش دادن به پیروان" توسط خائف الهی، مولفه "توجه به منافع سازمان" توسط معمارزاده، مولفه "توجه به منافع کارکنان" توسط معمارزاده، ففر و باس، مولفه "توجه به منافع جامعه" توسط معمارزاده و شارما و مولفه "ارتباط متقابل" توسط سندجاوا ارائه شده بودند، در این تحقیق نیز تأیید گردید.

با توجه به نمودار ۲ ملاحظه می‌گردد که میزان بار عاملی استاندارد شده بین عامل ویژگی‌های شخصیتی با رهبری معنوی مدیران دانشگاهی برابر است با ۰.۶۱ که سومین رابطه بین عامل‌های مستقل و متغیر وابسته رهبری معنوی است. مولفه "عضویت" توسط فرای، مولفه "تعهد سازمانی/وفاداری" توسط فرای و ففر، مولفه‌های "اعتماد"، "گذشت/عفو و بخشش"، "شجاعت" و مولفه "صبر/حلم/استقامت" توسط خائف الهی و ففر، مولفه "درستی و صداقت" توسط خائف الهی، ففر، شارما و الم، مولفه "مهربانی/شفقت/همدلی" و مولفه "تواضع" توسط خائف الهی، ففر و شارما، مولفه‌های "نظم و انضباط شخصی" و "سادگی" توسط شارما، مولفه "استقامت" توسط باس، و مولفه "امید/ایمان" توسط فرای، پولات و باس ارائه شده بودند، در این تحقیق نیز تأیید گردید.

میزان بار عاملی استاندارد شده بین عامل ویژگی‌های رفتاری با رهبری معنوی مدیران دانشگاهی برابر است با ۰.۵۵ که ضعیف‌ترین رابطه بین عامل‌های مستقل و متغیر وابسته رهبری معنوی است. مولفه‌های "قدرشناسی" و "پذیرش" توسط ففر، مولفه "چشم انداز" توسط فرای و پولات، مولفه "بهره‌وری" توسط فرای، مولفه "تنوع" توسط خائف الهی، مولفه "مذهب" توسط سندجاوا، مولفه "انگیزش درونی" توسط جیاکلون و مولفه "پشتکار" توسط باس ارائه شده بودند، در این تحقیق نیز تأیید گردید.

بحث و نتیجه‌گیری

هدف پژوهش حاضر تدوین الگو و چهارچوبی جامع برای شناسایی، اولویت‌بندی و تحلیل مولفه‌های رهبری معنوی مدیران دانشگاهی بود. نتایج تحلیل عاملی و مدل‌یابی معادلات ساختاری نشان داد که از میان ۵۳ مؤلفه اولیه استخراج شده از مبانی نظری و پیشینه پژوهش، ۳۵ مؤلفه در قالب چهار عامل اصلی ظرفیت‌های شناختی، ظرفیت‌های اجتماعی، ویژگی‌های شخصیتی و ویژگی‌های رفتاری تأیید شدند. معناداری روابط در مدل با توجه به مقادیر آماره t بزرگ‌تر از ۹۶/۱ تأیید شد و شاخص‌های برازش نیز نشان دادند که مدل مفهومی پژوهش از برازش قابل قبول و مناسبی برخوردار است. بر اساس نتایج، ظرفیت‌های شناختی با بار عاملی استاندارد ۷۱/۰ قوی‌ترین رابطه را با رهبری معنوی مدیران دانشگاهی داشتند. پس از آن، ظرفیت‌های اجتماعی با بار عاملی ۶۳/۰، ویژگی‌های شخصیتی با بار عاملی ۶۱/۰ و ویژگی‌های رفتاری با بار عاملی ۵۵/۰ در رتبه‌های بعدی قرار گرفتند. این یافته نشان می‌دهد که رهبری معنوی در محیط دانشگاهی، پیش از آنکه صرفاً در رفتارهای بیرونی مدیران آشکار شود، به ظرفیت‌های شناختی و معنایی آنان وابسته است؛ یعنی مدیر دانشگاهی زمانی می‌تواند نقش رهبر معنوی را ایفا کند که از توانایی درک معنا، ارزش‌ها، رسالت، وجدان حرفه‌ای و توجه به خویشتن برخوردار باشد.

تقدم ظرفيت‌هاى شناختى در مدل حاضر را مى‌توان با ماهيت دانشگاه به‌عنوان نهادى معرفتى و ارزش‌محور توضيح داد. دانشگاه صرفاً يك سازمان ادارى نيست، بلكه فضايى براى توليد دانش، پرورش اندیشه، انتقال ارزش‌هاى علمى و اجتماعى، و شكل‌دهى به هويت حرفه‌اى استادان، دانشجويان و كاركنان است. از اين‌رو، مدير دانشگاهى بايد پيش از هر چيز قادر باشد معناى كار دانشگاهى، رسالت آموزشى و پژوهشى، ارزش‌هاى علمى و مسئوليت اجتماعى دانشگاه را درك و تبين كند. اين نتيجه با مباني نظرى رهبرى معنوى هم‌خوان است؛ زيرا در نظريه رهبرى معنوى، چشم‌انداز، معنا، اميد، ايمان و همسويى ارزشى عناصر اصلى انگيزش درونى و تعهد سازمانى محسوب مى‌شوند (Fry & Cohen, 2009; Fry et al., 2011). همچنين، يافته حاضر با ديدگاه‌هاى همسو است كه رهبرى معنوى را الگويى براى تعالى عملکرد و تحول سازمانى مى‌دانند و تأكيد مى‌كنند كه رهبر معنوى از طريق ايجاد معنا و هدف مشترك، زمينه پايدارى عملکرد و تعهد را فراهم مى‌كند (De Silva et al., 2026; Fry et al., 2017). در همين راستا، اهميت ظرفيت‌هاى شناختى را مى‌توان در پرتو اين ديدگاه نيز تفسير كرد كه رهبرى معنوى با ارزش‌ها، معنا و هدف در حوزه‌هاى گسترده‌ترى مانند سلامت عمومى و توسعه انسانى نيز مرتبط است (Fry et al., 2026).

يافته دوم پژوهش نشان داد كه ظرفيت‌هاى اجتماعى با بار عاملى ۶۳/۰ دومين عامل مهم در الگوى رهبرى معنوى مديران دانشگاهى است. اين عامل شامل مؤلفه‌هاى مانند احترام به ديگران، ستودن ديگران، رفتار عادلانه، خوب گوش دادن به پيروان، ارتباط متقابل، نوع‌دوستى، توجه به منافع سازمان، توجه به منافع كاركنان و توجه به منافع جامعه است. اين نتيجه بيانگر آن است كه رهبرى معنوى در دانشگاه بدون كيفيت روابط انسانى و اجتماعى امكان‌پذير نيست. مدير دانشگاهى زمانى مى‌تواند الهام‌بخش و اثرگذار باشد كه رابطه او با اعضاى هيئت علمى، كاركنان و دانشجويان بر مبناي احترام، عدالت، گوش دادن فعال، نوع‌دوستى و توجه به منافع جمعى شكل گيرد. اين يافته با مطالعاتى هم‌سو است كه نشان داده‌اند رهبرى معنوى از طريق تقويت معنويت محيط كار، انگيزش درونى و احساس تعلق، رفتارهاى مثبت سازمانى و اجتماعى را افزايش مى‌دهد (Afsar et al., 2016). همچنين، مطالعاتى كه رابطه رهبرى معنوى با كيفيت تبادل رهبر - عضو، بهزيستى معنوى و روابط سازمانى را بررسى کرده‌اند، از اين نتيجه حمايت مى‌كنند (Khorshid & Gholizadeh, 2016). در سازمان‌هاى آموزشى و دانشگاهى نيز توجه به ظرفيت‌هاى اجتماعى رهبر مى‌تواند مشاركت، اعتماد، تعلق و رفتار شهروندى سازمانى را تقويت كند (Ifani & Kartiwi, 2024; Monanisa et al., 2024; Murdiono & Suparno, 2023).

تأيد ويژگى‌هاى شخصيتى به‌عنوان سومين عامل مهم با بار عاملى ۶۱/۰ نشان مى‌دهد كه رهبرى معنوى در سطح عميق‌ترى با منش و شخصيت رهبر پيوند دارد. مؤلفه‌هاى مانند اعتماد، تعهد سازمانى، وفادارى، عضويت، شفقت، مهربانى، نظم و انضباط شخصى، صبر، استقامت، اميد، ايمان، شجاعت، تواضع، بخشش، سادگى، درستى و صداقت، همگى بيانگر اين نکته‌اند كه مدير دانشگاهى براى ايفاي نقش رهبرى معنوى بايد واجد نوعى انسجام درونى، اصالت شخصيتى و تعهد اخلاقى باشد. اين يافته با ديدگاه استرام و همكاران درباره درهم‌تنيدگى منش رهبر و شايستگى رهبر

هم‌خوان است؛ زیرا عملکرد رهبری نه فقط به مهارت‌های مدیریتی، بلکه به ویژگی‌های شخصیتی و اخلاقی رهبر نیز وابسته است (Strum et al., 2017). همچنین، پژوهش‌های مربوط به معنویت و عملکرد در سازمان‌ها نشان داده‌اند که ویژگی‌هایی مانند صداقت، شفقت، تواضع و توجه به معنا می‌توانند به بهبود کیفیت روابط و عملکرد سازمانی کمک کنند (Karakas, 2010). یافته حاضر با مطالعاتی که بر نقش رهبری معنوی در توسعه منش، بهزیستی اخلاقی و پیامدهای رهبری تأکید کرده‌اند نیز همسو است (Ahmed et al., 2025; Zhu, 2025).

عامل ویژگی‌های رفتاری با بار عاملی ۵۵/۰ در رتبه چهارم قرار گرفت. اگرچه این عامل نسبت به سه عامل دیگر ضعیف‌ترین رابطه را با رهبری معنوی مدیران دانشگاهی داشت، اما معناداری آن نشان می‌دهد که رفتارهای قابل مشاهده مدیران همچنان بخش ضروری الگوی رهبری معنوی هستند. مؤلفه‌هایی مانند چشم‌انداز، مذهب، بهره‌وری، تنوع، انگیزش درونی، پشتکار، پذیرش و قدرشناسی، بُعد عملی و رفتاری رهبری معنوی را نشان می‌دهند. پایین‌تر بودن بار عاملی این بعد می‌تواند به این معنا باشد که در محیط دانشگاهی، رفتارهای بیرونی رهبر زمانی اثرگذار خواهند بود که بر ظرفیت‌های شناختی، اجتماعی و شخصیتی معتبر تکیه داشته باشند. به بیان دیگر، رفتارهایی مانند قدردانی، پذیرش و ایجاد چشم‌انداز اگر از معنا، صداقت، نوع‌دوستی و درک رسالت دانشگاهی جدا شوند، ممکن است به اقداماتی سطحی و تشریفاتی تبدیل شوند. این تفسیر با مطالعاتی همسو است که رهبری معنوی را نه مجموعه‌ای از رفتارهای پراکنده، بلکه ساختاری درهم‌تنیده از ارزش‌ها، نگرش‌ها و رفتارها می‌داند (Benefiel et al., 2014; Chen & Li, 2013). همچنین، مطالعات انجام‌شده در بافت‌های اسلامی و فرهنگی مختلف نشان داده‌اند که رفتارهای رهبر معنوی باید با نظام ارزشی، زمینه فرهنگی و انتظارات اجتماعی سازمان هم‌خوانی داشته باشند (Azzuhri et al., 2024; Egel & Fry, 2017).

نتایج این پژوهش با بخش مهمی از مطالعات داخلی همخوانی دارد. خائف‌الهی و همکاران در بررسی مؤلفه‌های رهبری معنوی در سازمان‌ها، شاخص‌هایی مانند چشم‌انداز، نوع‌دوستی، امید، ایمان، معنا، عضویت، صداقت، اعتماد و توجه به دیگران را از عناصر مهم رهبری معنوی دانسته‌اند (Khaefollahi et al., 2010). معمارزاده و صانعی نیز در الگوی الماس رهبری معنوی در نظام اداری ایران، بر توجه به منافع سازمان، کارکنان، جامعه، ویژگی‌های فردی و توجه به خویشتن تأکید کرده‌اند که با ابعاد ظرفیت‌های اجتماعی، ویژگی‌های شخصیتی و ظرفیت‌های شناختی در مدل حاضر هم‌راستاست (Memarzadeh & Sanei, 2011). همچنین، یافته‌های پژوهش حاضر با مطالعه نصر اصفهانی و همکاران همسو است که نشان دادند رهبری معنوی و پیامدهای آن می‌تواند بر عملکرد سازمانی اثرگذار باشند (Nasr Esfahani et al., 2015). پژوهش خوش‌پنجه و همکاران نیز نقش ابعاد رهبری معنوی را در توانمندسازی کارکنان و بهره‌وری نیروی کار تأیید کرده است (Khoshpanjeh et al., 2012). در سطح دانشگاهی، نتایج مطالعه ضیایی و همکاران درباره نقش رهبری معنوی در توانمندسازی کارکنان دانشگاه تهران نیز تأیید می‌کند که این سبک رهبری در بافت آموزش عالی ایران از ظرفیت کاربردی بالایی برخوردار است (Ziaei et al., 2023).

يافته‌هاى پژوهش حاضر با مطالعات بين‌المللى نيز همسو است. براى مثال، مطالعات انجام‌شده در كره نشان داده‌اند كه سازه رهبرى معنوى در بافت‌هاى فرهنگى غير غربى نيز قابل اعتبارسجى است و مى‌تواند ابعادى مرتبط با معنا، عضويت و ارزش‌هاى سازمانى داشته باشد (Jeon et al., 2013). پژوهش بدلا و على در ميان مديران بانكى پاكستان نيز نشان داد كه معنويت محيط كار و ابعاد رهبرى معنوى با پيامدهاى مانند رضايت، بهره‌ورى و تعهد ارتباط دارند (Bodla & Ali, 2012). در حوزه آموزشعالى و اعضاى هيئت علمى، پولات نشان داده است كه ويژگى‌هاى رهبرى معنوى در ميان اعضاى دانشگاهى قابل سنجش و تحليل است (Polat, 2011). افزون بر اين، مطالعات جديد در حوزه آموزش و مدرسه نيز نشان داده‌اند كه رهبرى معنوى و سبك‌هاى انگيزشى رهبران مى‌توانند بر رفتار شهروندى سازمانى، تعهد معلمان، عملکرد اسلامى و هوش معنوى فراگيران اثرگذار باشند (Poniman et al., 2023; Sonia et al., 2024). بنابراين، مدل حاضر از اين جهت اهميت دارد كه يافته‌هاى جهانى درباره رهبرى معنوى را در بافت دانشگاه آزاد اسلامى تهران بومى‌سازى و اولويت‌بندي كرده است.

از سوى ديگر، نتايج پژوهش حاضر را مى‌توان در پرتو روندهاى نوين پژوهشى درباره رهبرى معنوى نيز تفسير كرد. مرورهاى نظام‌مند و تحليل‌هاى كتاب‌سنجى اخير نشان مى‌دهند كه رهبرى معنوى با طيف وسيعى از متغيرهاى فردى، گروهى و سازمانى مانند اثربخشى سازمانى، رفتار شهروندى، نوآورى، ايمنى روان‌شناختى، مسئوليت اجتماعى، تاب‌آورى، معنويت محيط كار و عملکرد پايدار مرتبط شده است (Piowar-Sulej & Iqbal, 2024; Srivastava et al., 2024; Vedula & Agrawal, 2024). يافته حاضر، به‌ويژه تأكيد آن بر ظرفيت‌هاى شناختى و اجتماعى، با مطالعاتى هم‌راستاست كه نشان داده‌اند رهبرى معنوى از طريق معنادارى كار و درگيرى كارى مى‌تواند عملکرد خدماتى را افزايش دهد (Wu et al., 2023) و از طريق تقويت خودپنداره و معنا، تاب‌آورى كاركنان را ارتقا دهد (Li & Hu, 2025). همچنين، تأييد بعد اجتماعى مدل حاضر با مطالعاتى هماهنگ است كه نقش رهبرى معنوى را در افزايش ايمنى روان‌شناختى و نوآورى تيمى نشان داده‌اند (Arthachinda & Charoensukmongkol, 2024). در سطح سازمانى گسترده‌تر نيز، پژوهش‌هاى كه نقش رهبرى معنوى را در مسئوليت اجتماعى و كاهش رفتارهاى انحرافى محيط كار بررسى كرده‌اند، نشان مى‌دهند كه اين سبك رهبرى مى‌تواند به اخلاق، اعتماد و سلامت سازمانى كمك كند (Bagis et al., 2026; Hussein Abdul Zahra & Edan Bani Al Khazraje, 2024).

در مجموع، نتايج اين پژوهش نشان مى‌دهد كه رهبرى معنوى مديران دانشگاهى يك سازه چندبعدى و سلسله‌مراتبى است كه در آن ظرفيت‌هاى شناختى نقش زيربنائى ترى دارند و ظرفيت‌هاى اجتماعى، ويژگى‌هاى شخصيتى و ويژگى‌هاى رفتارى بر پايه آن معنا مى‌يابند. اين الگو از نظر نظرى مى‌تواند به توسعه ادبيات رهبرى معنوى در آموزشعالى كمك كند، زيرا نشان مى‌دهد كه در دانشگاه‌ها، رهبرى معنوى صرفاً به معنای رفتار اخلاقى يا انگيزشى نيست، بلكه تركيبى از فهم رسالت، جهت‌گيرى ارزشى، تعامل انسانى، منش اخلاقى و رفتارهاى الهام‌بخش است. از نظر كاربرى نيز، نتايج پژوهش مى‌تواند در طراحى نظام انتخاب، ارزيابى، آموزش و توانمندسازى مديران دانشگاهى به كار گرفته شود. با توجه به

این که دانشگاه‌ها با چالش‌هایی مانند کاهش انگیزش، فرسودگی شغلی، فاصله میان مدیران و اعضای علمی، ضعف تعلق سازمانی، و ضرورت پاسخ‌گویی اجتماعی مواجه‌اند، توجه به رهبری معنوی می‌تواند راهبردی مؤثر برای ارتقای سرمایه انسانی و اجتماعی دانشگاه باشد. همچنین، از آنجا که پژوهش‌های جدید در حوزه سلامت، آموزش، گردشگری مذهبی، مدیریت اسلامی و سازمان‌های حرفه‌ای نشان داده‌اند که رهبری معنوی در بافت‌های متنوع قابل تبیین و کاربرد است، مدل حاضر می‌تواند مبنایی برای مقایسه‌های آینده در سایر دانشگاه‌ها و سازمان‌های آموزشی فراهم آورد (Anderson & Sun, 2017; Chaturvedi et al., 2025; Tkaczynski & Arli, 2018).

این پژوهش با وجود ارائه الگویی جامع برای رهبری معنوی مدیران دانشگاهی، با چند محدودیت همراه بود. نخست آنکه جامعه آماری پژوهش به مدیران دانشگاه آزاد اسلامی در واحدهای شهر تهران محدود شد و بنابراین تعمیم نتایج به سایر دانشگاه‌ها، شهرها و نظام‌های آموزش عالی باید با احتیاط انجام گیرد. دوم آنکه داده‌ها از طریق پرسشنامه گردآوری شد و ممکن است پاسخ‌دهندگان تحت تأثیر برداشت ذهنی، ملاحظات سازمانی یا تمایل به پاسخ‌دهی اجتماعی قرار گرفته باشند. سوم آنکه اگرچه مدل پژوهش با استفاده از معادلات ساختاری آزمون شد، اما ماهیت مقطعی داده‌ها امکان تبیین روابط علیّی قطعی میان مؤلفه‌ها را محدود می‌کند. همچنین، برخی ابعاد رهبری معنوی ممکن است در مصاحبه‌های عمیق، مشاهده میدانی یا روش‌های کیفی با غنای بیشتری آشکار شوند.

پیشنهاد می‌شود در پژوهش‌های آینده، الگوی ارائه‌شده در سایر دانشگاه‌های دولتی، غیردولتی، پیام نور، علمی - کاربردی و دانشگاه‌های علوم پزشکی نیز آزمون شود تا امکان مقایسه میان بافت‌های مختلف آموزش عالی فراهم گردد. همچنین، انجام پژوهش‌های طولی می‌تواند نشان دهد که توسعه رهبری معنوی در طول زمان چگونه بر تعهد سازمانی، رضایت شغلی، بهره‌وری، فرهنگ سازمانی، فرسودگی شغلی و کیفیت آموزشی اثر می‌گذارد. استفاده از روش‌های آمیخته نیز پیشنهاد می‌شود تا علاوه بر آزمون کمی مدل، تجربه زیسته مدیران، اعضای هیئت علمی و کارکنان از رهبری معنوی نیز بررسی شود. افزون بر این، بررسی نقش متغیرهای میانجی مانند اعتماد سازمانی، معنویت محیط کار، خودکارآمدی، عدالت سازمانی و تعلق سازمانی می‌تواند به تبیین دقیق‌تر سازوکار اثرگذاری رهبری معنوی کمک کند.

بر اساس یافته‌های پژوهش، پیشنهاد می‌شود دانشگاه‌ها در فرایند انتخاب و انتصاب مدیران، علاوه بر معیارهای اداری و تخصصی، به ظرفیت‌های شناختی، اجتماعی، شخصیتی و رفتاری مرتبط با رهبری معنوی نیز توجه کنند. طراحی دوره‌های آموزشی برای تقویت مهارت‌هایی مانند معناپردازی سازمانی، ارتباط اثربخش، گوش دادن فعال، تصمیم‌گیری اخلاقی، مدیریت تعارض، خودآگاهی، اعتمادسازی، قدردانی و ایجاد چشم‌انداز مشترک می‌تواند به توسعه مدیران دانشگاهی کمک کند. همچنین، نظام ارزیابی عملکرد مدیران باید شاخص‌هایی مانند عدالت در رفتار، توجه به منافع کارکنان، مسئولیت اجتماعی، صداقت، مشارکت‌جویی و توانایی ایجاد انگیزش درونی را دربرگیرد. ایجاد فرهنگ سازمانی مبتنی بر احترام، معنا، اخلاق حرفه‌ای و مشارکت می‌تواند زمینه استقرار رهبری معنوی و ارتقای کیفیت مدیریت دانشگاهی را فراهم سازد.

مشارکت نویسندگان

در نگارش این مقاله تمامی نویسندگان نقش یکسانی ایفا کردند.

تعارض منافع

در انجام مطالعه حاضر، هیچ گونه تضاد منافی وجود ندارد.

موازين اخلاقي

در تمامی مراحل پژوهش حاضر اصول اخلاقی مرتبط با نشر و انجام پژوهش رعایت گردیده است.

تشکر و قدردانی

از تمامی کسانی که در انجام این پژوهش ما را همراهی کردند تشکر و قدردانی به عمل می آید.

Extended Abstract

Introduction

In contemporary higher education institutions, leadership is no longer limited to administrative coordination, formal authority, and routine managerial control. Universities operate in complex, value-laden, knowledge-based, and socially accountable environments where academic managers must simultaneously address organizational effectiveness, ethical responsibility, faculty and staff motivation, institutional identity, and the meaningfulness of educational work. In this context, spiritual leadership has emerged as a significant theoretical and practical approach because it connects leadership behavior with values, meaning, purpose, intrinsic motivation, altruistic love, hope, faith, membership, and organizational commitment. The spiritual leadership perspective argues that leaders influence followers not only through formal power or transactional incentives but also through the creation of a shared vision, the cultivation of meaningful work, and the reinforcement of a culture based on trust, respect, compassion, and value alignment (Fry & Cohen, 2009; Fry et al., 2011; Fry et al., 2017).

The relevance of spiritual leadership has increased as leadership research has moved beyond fragmented style-based approaches toward more integrative models that combine leader character, competence, ethical orientation, and organizational outcomes (Anderson & Sun, 2017; Strum et al., 2017). Spiritual leadership is particularly important in academic settings because universities are not merely bureaucratic organizations; rather, they are institutions responsible for knowledge production, moral development, social progress, and the cultivation of human capital. Therefore, academic managers require a leadership framework that can integrate cognitive insight, social responsibility, personal integrity, and constructive behavior. Prior studies have shown that spiritual leadership can strengthen organizational performance, workplace spirituality, employee

empowerment, commitment, pro-environmental behavior, psychological safety, innovation, resilience, and social responsibility (Afsar et al., 2016; Arthachinda & Charoensukmongkol, 2024; Hussein Abdul Zahra & Edan Bani Al Khazraje, 2024; Khoshpanjeh et al., 2012; Li & Hu, 2025). Moreover, systematic and bibliometric reviews indicate that spiritual leadership has become an expanding research domain with growing attention to its antecedents, mediating mechanisms, cultural adaptations, and organizational consequences (Piwowar-Sulej & Iqbal, 2024; Srivastava et al., 2024; Vedula & Agrawal, 2024).

Spiritual leadership has also been examined in different cultural and institutional contexts. Studies in Asian, Islamic, educational, health, and public-sector contexts suggest that spiritual leadership should be interpreted in relation to local values, institutional missions, and social expectations (Azzuhri et al., 2024; Chaturvedi et al., 2025; Egel & Fry, 2017; Jeon et al., 2013). In educational organizations, this leadership approach has been associated with teacher commitment, organizational citizenship behavior, religiosity, spiritual intelligence, and Islamic performance (Ifani & Kartiwi, 2024; Monanisa et al., 2024; Polat, 2011; Poniman et al., 2023; Sonia et al., 2024). Iranian studies have also emphasized the importance of spiritual leadership components such as vision, altruism, organizational commitment, self-attention, honesty, trust, employee empowerment, spiritual well-being, and organizational performance (Khaefollahi et al., 2010; Khorshid & Gholizadeh, 2016; Memarzadeh & Sanei, 2011; Nasr Esfahani et al., 2015; Ziaei et al., 2023). However, despite the growing body of literature, there remains a need for an empirically validated and context-sensitive model that identifies, categorizes, and prioritizes the components of spiritual leadership among academic managers in Iranian higher education. Accordingly, the present study aimed to develop a comprehensive model and framework for identifying, prioritizing, and analyzing the components of spiritual leadership among academic managers of Islamic Azad University branches in Tehran.

Methods and Materials

This study was applied in terms of purpose and descriptive-survey in terms of method. The research was conducted using a quantitative approach based on factor analysis and structural equation modeling. In the first stage, the components of spiritual leadership were extracted through a review of theoretical foundations and previous empirical studies. Based on this process, 53 initial components were identified. These components were then evaluated by a panel of 30 academic experts who had relevant expertise and experience in the field of spiritual leadership and academic management. The expert review focused on the applicability of the components to spiritual leadership among academic managers, semantic proximity, avoidance of repetition, frequency of use in the literature, and suitability of the number of components.

After the expert evaluation process, the initial list of 53 components was reduced to 35 components. These final components were classified into four major dimensions: cognitive capacities, social capacities, personality characteristics, and behavioral characteristics. Cognitive capacities included five components; social capacities included nine components; personality characteristics included thirteen components; and behavioral characteristics included eight components. The main instrument for data collection was a

researcher-made questionnaire based on the finalized components. The validity of the questionnaire was examined through consultation with supervisors and academic experts as well as factor analysis. The reliability of the instrument was confirmed using Cronbach's alpha, which was calculated as 0.935 for 38 questionnaire indicators in the preliminary sample, indicating high internal consistency.

The statistical population consisted of senior, middle, and executive managers working in line and staff positions at Islamic Azad University branches in Tehran, including North Tehran, South Tehran, East Tehran, West Tehran, Central Tehran, and Science and Research branches. Given the estimated population of approximately 240 managers, the sample size was calculated using Cochran's formula with a 5% error level, resulting in a required sample of 148 participants. A stratified random sampling method was used to select participants from the different university branches and faculties. To ensure an adequate response rate, 180 questionnaires were distributed, and ultimately 150 valid questionnaires were collected and analyzed. Data analysis was performed using confirmatory factor analysis and structural equation modeling to examine the relationships between the identified components, the four dimensions, and the overall construct of spiritual leadership among academic managers.

Findings

The findings confirmed the validity of the proposed spiritual leadership model for academic managers. The results of confirmatory factor analysis showed that all retained components were statistically meaningful indicators of their respective dimensions. The t-statistics for all components were greater than 1.96, indicating that the null hypotheses regarding the insignificance of the factor loadings were rejected. Therefore, the components were able to represent the latent factors of spiritual leadership appropriately. The model fit indices for the factor analysis also indicated acceptable model fit. For the factor analysis of spiritual leadership components, the chi-square value was 1488.94, the significance level was 0.106, and RMSEA was 0.000. For the spiritual leadership variable, the chi-square value was 253.01, the significance level was 0.063, and RMSEA was 0.000. These results supported the adequacy of the measurement structure.

The structural equation modeling results also confirmed the significance of the relationships among the main dimensions and the overall construct of spiritual leadership. The goodness-of-fit indices indicated that the conceptual model had an acceptable and favorable fit. The model produced a CMIN value of 1709.89 with 657 degrees of freedom and a p-value of 0.103. Other fit indices also supported the model, including RMR = 0.067, GFI = 0.91, AGFI = 0.89, PGFI = 0.72, RMSEA = 0.000, NFI = 0.92, NNFI = 0.93, CFI = 0.93, RFI = 0.91, and IFI = 0.94. These values indicated that the proposed model adequately represented the empirical data.

Among the four main dimensions, cognitive capacities had the strongest standardized factor loading on spiritual leadership among academic managers, with a coefficient of 0.71. This dimension included meaningfulness, self-attention, sense of mission, conscience, and values. Social capacities ranked second, with a standardized factor loading of 0.63. This dimension included altruism, respect for others, praising others, fair behavior, good listening to followers, attention to organizational interests, attention to employees' interests,

attention to social interests, and mutual communication. Personality characteristics ranked third, with a standardized factor loading of 0.61. This dimension included membership, organizational commitment/loyalty, trust, forgiveness, courage, patience, honesty, compassion, humility, personal discipline, simplicity, perseverance, and hope/faith. Behavioral characteristics had the lowest but still meaningful factor loading, with a coefficient of 0.55. This dimension included appreciation, acceptance, vision, productivity, diversity, religion, intrinsic motivation, and persistence. Overall, the findings confirmed that 35 components in four dimensions constitute the spiritual leadership model for academic managers.

Discussion and Conclusion

The results of this study show that spiritual leadership among academic managers is a multidimensional construct that cannot be reduced to a single behavioral style or managerial technique. The strongest role of cognitive capacities suggests that academic spiritual leadership begins with the leader's ability to understand meaning, values, mission, conscience, and self-awareness. This finding is especially important in universities because academic management requires more than administrative efficiency. Academic managers must interpret the mission of higher education, create a sense of meaning in academic work, and align institutional goals with ethical and social values. Therefore, cognitive capacities appear to provide the foundation upon which other dimensions of spiritual leadership are built.

The second-ranked role of social capacities indicates that spiritual leadership is deeply relational. Academic managers need to establish relationships based on respect, justice, listening, altruism, mutual communication, and attention to the interests of employees, the organization, and society. In a university environment, where intellectual autonomy, participation, and professional dignity are essential, leaders cannot rely only on hierarchical authority. They must build trust, encourage collaboration, and create a climate in which faculty members and staff feel valued and heard. The confirmation of personality characteristics as the third major dimension further indicates that spiritual leadership depends on the internal integrity and moral character of the leader. Trust, honesty, humility, compassion, patience, courage, commitment, and forgiveness are not peripheral qualities; rather, they shape the credibility of leadership and determine whether followers perceive the leader as authentic and worthy of commitment.

Although behavioral characteristics had the weakest loading among the four dimensions, their significance shows that spiritual leadership must ultimately be expressed through observable managerial behavior. Appreciation, acceptance, vision-building, productivity orientation, diversity, intrinsic motivation, and persistence make spiritual leadership visible in organizational life. However, the relatively lower loading of this dimension suggests that behavior alone is insufficient unless it is grounded in deeper cognitive, social, and personality-based capacities. In other words, spiritual leadership in universities requires coherence between what leaders understand, who they are, how they relate to others, and how they behave.

In conclusion, the present study provides an empirically supported model for identifying and prioritizing the components of spiritual leadership among academic managers. The proposed framework can be used in the

selection, development, training, and evaluation of university managers. It highlights that effective academic leadership should be based on meaning, values, ethical character, social responsibility, and constructive behavior. By strengthening these dimensions, universities can enhance organizational commitment, participation, trust, motivation, and institutional effectiveness. The model also offers a foundation for future studies in higher education leadership and can be tested in other universities, cultural contexts, and organizational settings.

References

- Afsar, B., Badir, Y., & Kiani, U. S. (2016). Linking spiritual leadership and employee pro-environmental behavior: The influence of workplace spirituality, intrinsic motivation, and environmental passion. *Journal of Environmental Psychology*, 45, 79-88. <https://doi.org/10.1016/j.jenvp.2015.11.011>
- Ahmed, W., Imtiaz, K., Muzammil, M., & Khan, S. (2025). Leadership Outcomes Through the Lens of Workplace Spirituality and Character Development. *Ijss*, 4(4), 17-30. <https://doi.org/10.63544/ijss.v4i4.176>
- Anderson, M. H., & Sun, P. Y. Y. (2017). Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new full-range theory. *International Journal of Management Reviews*, 19(1), 76-96. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12082>
- Arthachinda, P., & Charoensukmongkol, P. (2024). Effect of Spiritual Leadership On psychological Safety Climate And team Innovation in Consulting Teams: The Moderating Role Of occupational Self-Efficacy. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 73(10), 3231-3251. <https://doi.org/10.1108/ijppm-04-2023-0192>
- Azzuhri, M., Huang, M., & Irawanto, D. (2024). Reinventing spiritual leadership from an Indonesian perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, 24, 289-308. <https://doi.org/10.1177/14705958241245245>
- Bagis, F., Adawiyah, W., & Sudjadi, A. (2026). Examining the role of spiritual leadership and Islamic spiritual well-being in mitigating workplace deviant behaviour. *Qubahan Academic Journal*, 6(1), 395-408. <https://doi.org/10.48161/qaj.v6n1a1860>
- Benefiel, M., Fry, L. W., & Geigle, D. (2014). Spirituality and religion in the workplace: History, theory, and research. *Psychology of Religion and Spirituality*, 6(3), 175-187. <https://doi.org/10.1037/a0036597>
- Bodla, M. A., & Ali, H. (2012). Workplace spirituality: A spiritual audit of banking executives in Pakistan. *African journal of business management*, 6(11), 3888-3897. <https://doi.org/10.5897/AJBM10.1242>
- Chaturvedi, V., Singhi, R., Bansal, S., Aggarwal, D., & Ramachandran, A. (2025). Identifying Critical Factors for Developing Spirituality-Based Leadership in Health Sector: An Interpretive Structure Modelling Approach with MICMAC Analysis. *Journal of Health Management*, 27, 317-332. <https://doi.org/10.1177/09720634251332781>
- Chen, C.-Y., & Li, C.-I. (2013). Assessing the spiritual leadership effectiveness: The contribution of follower's self-concept and preliminary tests for moderation of culture and managerial position. *The Leadership Quarterly*, 24, 240-255. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2012.11.004>
- De Silva, A., Peiris, I., & Kumara, U. (2026). Spiritual leadership: Sustainability and spiritual leadership. In *The Palgrave Encyclopedia of Leadership and Organizational Change* (pp. 1-10). https://doi.org/10.1007/978-3-031-51650-4_164-1
- Egel, E., & Fry, L. W. (2017). Spiritual leadership as a model for Islamic leadership. *Public Integrity*, 19(1), 77-95. <https://doi.org/10.1080/10999922.2016.1200411>
- Fry, L. W., & Cohen, M. P. (2009). Spiritual leadership as a paradigm for organizational transformation and recovery from extended work hours cultures. *Journal of Business Ethics*, 84, 265-278. <https://doi.org/10.1007/s10551-008-9695-2>
- Fry, L. W., Hannah, S. T., Noel, M., & Walumbwa, F. O. (2011). Impact of spiritual leadership on unit performance. *The Leadership Quarterly*, 1-12. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.02.002>
- Fry, L. W., Latham, J. R., Clinebell, S. K., & Krahnke, K. (2017). Spiritual leadership as a model for performance excellence: A study of Baldrige Award recipients. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14(1), 22-47. <https://doi.org/10.1080/14766086.2016.1202130>
- Fry, L. W., Wei, B. X., Phelps, F., Siegrist, R. B., Bean, W., Witherell, T. J., & Koh, H. K. (2026). The relevance of spiritual leadership to public health: Values, meaning and purpose. *Frontiers in Public Health*, 13, 1632959. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2025.1632959>
- Hussein Abdul Zahra, A., & Edan Bani Al Khazraje, M. (2024). Spiritual Leadership's Role in Promoting Social Responsibility: An Analytical Study at the Middle Technical University. *Iraqi Journal for Administrative Sciences*, 19(77), 250-275. <https://journals.uokerbala.edu.iq/index.php/ijas/article/view/1813>
- Ifani, N. N., & Kartiwi, A. P. (2024). Leadership in Indonesian Islamic Schools: How Leader Spiritual and Motivational Styles Affect Organizational Citizenship Behavior and Employees' Religiosity. *Nidhomul Haq Jurnal Manajemen Pendidikan Islam*, 9(1), 67-78. <https://doi.org/10.31538/ndh.v9i1.4559>
- Jeon, K. S., Passmore, D. L., Lee, C. H., & Hunsaker, W. (2013). Spiritual leadership: A validation study in a Korean context. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 10(4), 342-357. <https://doi.org/10.1080/14766086.2013.801026>

- Karakas, F. (2010). Spirituality and performance in organizations: A literature review. *Journal of Business Ethics*, 94, 89-106. <https://doi.org/10.1007/s10551-009-0251-5>
- Khaefollahi, A. A., Mirzaei, A., & Motaghi, P. (2010). Components of spiritual leadership in organizations. *Tadbir*(217), 29-33.
- Khorshid, S., & Gholizadeh, N. (2016). Studying the effect of spiritual leadership style on employees' spiritual well-being and leader-member exchange quality in the health care system. *Management in Islamic University*, 11(1), 83-106.
- Khoshpanjeh, M., Rahnama, A., SeyyedKalan, M. M., & Hoseinpour, A. (2012). Evaluating the role of spiritual leadership dimensions in employee empowerment and their effect on workforce productivity. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(8), 7681-7689.
- Li, G., & Hu, J. (2025). The Impact of Spiritual Leadership on Employee Resilience: A Self-Concept Theory Perspective. *Human Resource Management Journal*. <https://doi.org/10.1111/1748-8583.12604>
- Memarzadeh, G., & Sanei, M. (2011). The diamond of spiritual leadership in Iran's administrative system. *Management of Development and Transformation Quarterly*(7), 9-18.
- Monanisa, H., Rahman, B., & Hariri, H. (2024). The Influence of Spiritual Leadership on Teacher's Organizational Commitment Based on (Louis W. Fry Model): A Literature Review. *International Journal of Current Science Research and Review*, 07(02). <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/v7-i2-12>
- Murdiono, J., & Suparno, S. (2023). Spiritual Leadership and Organizational Citizenship Behavior as Factors Influencing Employee Performance: A Literature Review. *International Journal of Scientific Multidisciplinary Research*, 1(10), 1337-1350. <https://doi.org/10.55927/ijsmr.v1i10.6953>
- Nasr Esfahani, A., Sobhani, M., Khazaei Pool, J., & Amani Beni, M. (2015). Analysis of the effect of spiritual leadership and its consequences on organizational performance using the balanced scorecard in small and medium-sized enterprises in Isfahan. *Organizational Culture Management*, 13(1), 247-265.
- Piowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2024). A systematic literature review on spiritual leadership: Antecedents, mechanism, moderators and outcomes. *Journal of Organizational Change Management*. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2023-0483>
- Polat, S. (2011). The level of faculty members' spiritual leadership (SL) qualities. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2011.04.049>
- Poniman, Susanto, S., Andriyaningsih, A., Taridi, & Lestari, E. P. (2023). Educational Leadership: Teacher Leadership Improves Student's Spiritual Intelligence. *JoERI*, 1(1), 19-23. <https://doi.org/10.60046/joeri.v1i1.25>
- Sharma, R. R. (2010). Preventing corruption through spiritual leadership in organisations. *Organization and Management*, 14, 729-768. <https://doi.org/10.2478/v10166-010-00010-y>
- Sonia, N. R., Sutiah, Wahidmurni, W., & Soeharto, S. (2024). Islamic Leadership, Workplace Spirituality, and Innovative Work Behavior on Teachers' Islamic Performance: Mediating Role of OCBIP. *Cendekia Jurnal Kependidikan Dan Kemasyarakatan*, 22(1). <https://doi.org/10.21154/cendekia.v22i1.9092>
- Srivastava, S. K., Sinha, A., & Kumar, S. (2024). Workplace Spirituality Empowered by Spiritual Leadership to Promote Organizational Effectiveness: A Bibliometric Analysis. *Purushartha - A Journal of Management Ethics and Spirituality*, 17(1), 1-22. <https://doi.org/10.21844/16202117101>
- Strum, R. E., Vera, D., & Crossan, M. (2017). The entanglement of leader character and leader competence and its impact on performance. *The Leadership Quarterly*, 28(3), 349-366. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2016.11.007>
- Tkaczynski, A., & Arli, D. (2018). Religious tourism and spiritual leadership development: Christian leadership conferences. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 35, 75-84. <https://doi.org/10.1016/j.jhtm.2018.03.004>
- Vedula, S. B., & Agrawal, R. K. (2024). Mapping spiritual leadership: A bibliometric analysis and synthesis of past milestones and future research agenda. *Journal of Business Ethics*, 189(2), 301-328. <https://doi.org/10.1007/s10551-023-05346-8>
- Wu, Y., Li, S., Ge, N., Cui, H., Xu, Q., Ji, M., Li, Y., & You, X. (2023). Spiritual Leadership and Service Performance Among Chinese Flight Attendants: The Mediating Effects of Meaningful Work and Work Engagement. <https://doi.org/10.21203/rs.3.rs-2884097/v1>
- Zhu, Y. (2025). Leading With Purpose: The Transformative Impact of Servant, Authentic, and Spiritual Leadership on Workplace Well-Being and Ethics. *Icmrss*, 2(1), 15-24. <https://doi.org/10.33422/icmrss.v2i1.827>
- Ziaei, M. S., Nargesiyan, A., & Aybaghi, S. (2023). The Role of Spiritual Leadership in Empowering Employees of the University of Tehran. *Public Administration*, 1(1).